


В. А. Журавлев, Н. С. Ладыжец

ПАССИОНАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

овременный классический университет представляет собой сложный комплекс квазиавтономных систем с множеством функций — обучающих, исследовательских, техно-логических, культурологических, коммерческих, коммуникационных, производственных, издательских, воспитательных и рядом других, предполагающих, тем не менее, наличие сильного координирующего центра, осуществляющего многоуровневый университетский менеджмент. Сложность, конфликтность, конкурентность, присущие российскому обществу в эпоху перемен, отражаются и в реальной практике университетского образования. Следовательно, переход от стратегии выживания к стратегии развития во многом зависит от университетского менеджмента.

Одновременно университет — это сложный ресурсный комплекс, предполагающий паритет традиций и новаций в образовании, научных изысканиях, соединении обучения и исследования, в оптимизации экономической политики, воспитании человека высокой культуры, решении проблем социального обеспечения, а также во многих других дополнительных видах деятельности.

Пассионарность — термин, впервые введенный в обиход Л. Н. Гумилевым, — характеризует безусловное доминирование, непреодолимое внутреннее стремление к деятельности, направленной на достижение поставленной цели. Поэтому **пассионарный университетский менеджмент (ПУМ)** — это менеджмент, ставящий трудноразрешимые либо квазиразрешимые задачи управления, но стремящийся

найти их вероятностное решение. Другими словами, это стратегия изыскания комплексных ресурсов для инновационного управления в региональном университете без привлечения дополнительных бюджетных ассигнований.

С позиций современного университетского менеджмента выделяются три подхода к анализу и организации университетской деятельности. В первом случае университет рассматривается как организация, во втором — как сообщество, и в третьем — как социальный институт. Университет обладает целым рядом черт, присущих всем организациям, комбинации которых, однако, являются уникальными. Фундаментальными для понимания специфики университетского менеджмента как раз и становятся комплексность и уникальность университетской системы. Современные процессы обучения, исследования, создания и внедрения новых наукоемких технологий, равно как и управление этими разными сферами деятельности, настолько сложны, что **пассионарный университетский менеджмент может быть также охарактеризован как оптимизационный поисковый комплекс множественных форм организационного, институционального и сообщественного менеджмента, ориентированных на взаимное усиление нормативных практик и инновационных механизмов в условиях постоянства опережающей адаптации к изменениям внешней среды.**

Утверждения о необходимости опережающей адаптации и комплексного инновационного управления останутся декларативными, если не будут подтверждены конкретными результатами реализации стратегии пассио-

нарного университетского менеджмента, модель которого была разработана в Удмуртском государственном университете (УдГУ). Она основана на методологии комплексного инновационного подхода к взаимному усилению стратегически значимых положений развития регионального университета, без привлечения дополнительных бюджетных ассигнований.

Первое такое положение связано с управлением информационными ресурсами университетского комплекса в рамках модульной Интегрированной автоматизированной информационной системы (ИАИС), обеспечивающей управление: учебным процессом; административной деятельностью, включающей кадры, научные изыскания, управление НИР и ОКР, документооборот и нормативно-правовую поддержку; финансово-бухгалтерской деятельностью; содержанием и развитием материальной базы; библиотечно-издательской деятельностью. В настоящее время УдГУ является одним из разработчиков ИАИС по заданию Министерства образования РФ.

В рамках программы «Университетские Интернет-центры» Института «Открытое общество» Фонда Сороса в университете был открыт Центр Интернет, положивший начало широкой информатизации в регионе Удмуртия. Затем была реализована программа создания региональной научно-образовательной библиотечной сети, объединившей на базе телепорта УдГУ вузы и библиотеки, частично — лицеи, гимназии и школы, расположенные на территории Удмуртской республики.

Следующее положение ПУМ предполагало поиск инновационных механизмов комплексного управления научными исследованиями, производственно-технопарковой деятельностью на основе сбалансированности фундаментальных и прикладных изысканий, с одной стороны, и коммерциализации научных разработок — с другой.

В этом случае методологическими установками управленческой деятельности стали: обеспечение принципа «обучение через исследование» как основы академического университетского образования; сохранение ориентации на развитие фундаментальных наук и поддержку научных школ; участие ученых университета в разрешении региональных проблем в промышленном секторе и социокуль-

турной сфере; создание условий для поддержки талантливой молодежи; привлечение в научно-образовательный процесс высококвалифицированных кадров и использование уникального исследовательского оборудования. Содержательное и наглядное представление результатов развития инновационных подходов стало нормативным при проведении Дней УдГУ на ведущих предприятиях Удмуртской Республики.

Договорная база для реализации такого рода комплексной стратегии развития университетских исследований была сформирована еще в 1992 г. совместным приказом Госкомитета РФ по высшему образованию и Уральского отделения РАН. Тогда был создан «Естественно-гуманитарный научно-образовательный комплекс» (ЕГНОК), объединивший УдГУ, ФТИ и ИИЯЛ УрО РАН. В результате студенты получили доступ в академические лаборатории с уникальным оборудованием. Совместные исследования положили начало формированию университетско-академических коллективов, впоследствии ставших участниками Федеральной целевой программы «Государственная поддержка интеграции высшего образования и фундаментальной науки».

Результативным примером совместной пассионарной деятельности следует также назвать разработку и создание в университете оригинального, не имеющего аналогов по техническим характеристикам 100-сантиметрового магнитного рентгеноэлектронного спектрометра. Его запуск в 2001 г. и последующая эксплуатация позволили образовать университетский центр коллективного пользования федерального значения для изучения материалов и разрешения исследовательских задач в области ядерной физики.

Социально-гуманитарные изыскания ученых университета были неоднократно поддержаны Российским гуманитарным научным фондом, федеральными целевыми программами («Русский язык», «Формирование установок толерантного сознания и профилактика экстремизма в российском обществе»), Фондом Сороса, программами ТЕМПУС/ТАСИС, Фондом Г. Белля, ДААД и другими международными программами. Кроме того, в университете действует филиал Уральского МИОН, занимающийся исследованиями в области этно-толерантности.



Следующее положение, также характеризующее направленность процессов оптимизации управления внутренними университетскими ресурсами, включает принцип структурной реорганизации и программу открытия новых специальностей с целью подготовки высококвалифицированных кадров для региона. Эффективной, в частности, признана политика укрупнения структурных подразделений, обеспечившая расширение многоуровневых возможностей в междисциплинарной среде. Так, при поддержке соответствующих отраслей возникли: Институт гражданской защиты и экологии, Институт социальных коммуникаций, факультет медицинской биотехнологии, нефтяной факультет и ряд других новых университетских подразделений.

Еще одно положение стратегии развития ПУМ необходимо для обеспечения системного подхода к принятию управленческих решений и прогнозированию их социальных последствий для университетского комплекса. В рамках этого направления первоначально значимыми становятся правовые принципы обеспечения университетской автономии, разрабатываемые и представленные в обновляемой базе правовых и нормативных документов в ИАИС УдГУ.

Чрезвычайно важным моментом стратегии ПУМ является также реализация определенной концепции экономической и финансовой политики. В 1993 г. УдГУ впервые в России разработал и внедрил цивилизованную систему взаимодействия потребителей образовательных услуг — юридических и физических лиц — и вуза. Так, в 1993–2002 гг. была создана и реализована система «Образовательные вексельные займы». Это означало, что в университетском комплексе постоянно действовали обширные финансовые проекты, базировавшиеся на реализации ценных бумаг в форме простых векселей УдГУ, а накапливаемый капитал инвестировался в активные сферы и приумножался, обеспечивая вложения в развитие материальной базы и социальной сферы университета. Фактически это был механизм заблаговременного привлечения средств физических и юридических лиц для оплаты образовательных услуг на основе цивилизованных форм гарантированных университетских вкладов.

В этот период УдГУ регулярно проводил исследования рынка платных образовательных

услуг в сочетании с рынком ценных бумаг в форме образовательных векселей университета. Последние представляют собой ценную бумагу, стоимость которой соответствует стоимости годового либо иного срока обучения студента или аспиранта. Вексель выпускается университетом и через систему уполномоченных банков и их филиалы предлагается населению, включая абитуриентов и студентов, на большой территории в течение всего года. Предъявление векселя в момент зачисления в университет на различные образовательные уровни — академический очный и заочный, на сокращенные сроки обучения, на все формы дополнительного образования, подготовительные курсы, а также на первый курс, либо при переводе студентов с курса на курс при выполнении программы предшествующего курса рассматривалось как факт оплаты за определенный срок обучения.

Оплата образовательных услуг осуществлялась в УдГУ только данным видом ценных бумаг и исключала процедуру сбора средств через кассы университета или его подразделений. Одновременно вексель мог иметь хождение на вторичном рынке ценных бумаг, служил формой оплаты университета за предоставленные ему услуги, приобретенные материалы, приборы и другие материальные ценности. Сфера применения векселя существенно расширилась с выходом на фондовый рынок.

Получаемые в результате внебюджетной деятельности подразделений университета финансовые средства обычно распределялись по лицевым карточкам подразделений, с отчислением заранее утвержденных процентов на централизованную лицевую карточку общеуниверситетских расходов. Это серьезно стимулировало деятельность подразделений университета.

Так развивалось взаимодействие рынка образовательных услуг и рынка ценных бумаг (векселей УдГУ) до конца 2001 г., когда внебюджетные счета университета в уполномоченном банке были закрыты, с переводом внебюджетных финансовых потоков через системы казначейства и контроля налоговых служб.

Такого рода реформирование не сопрягается с освоением стратегий вступления в рыночные отношения. Однако университету, ориентированному на принципы пассивно-

го управления, удалось изыскать юридически правомочные механизмы сохранения действовавшей финансовой системы с оборотом вексельных ценных бумаг, при отсутствии расчетного счета производя по договору с уполномоченным банком простые операции обмена векселя университета на вексель банка. Проводя по графику эмиссии университетских векселей на определенную сумму в уполномоченном банке, УдГУ получает эквивалентную часть ликвидных векселей банка, не требующих казначейского контроля, фиксирует их в центральной бухгалтерии для годичного отчета и хранит в центральной кассе. При этом сохраняются уже наработанные механизмы распределения средств между подразделениями и стимуляция их деятельности.

Средний годовой оборот средств с использованием простого векселя университета в «доказательный» период давал университету дополнительные ежегодные внебюджетные средства в объеме 100–120 млн руб. Часть средств, связанная с приемом в университет, привлекалась заранее в течение года, по мере реализации ценных бумаг.

Дополнительным источником инвестиций со стороны физических и юридических лиц могла бы стать также система накопительного страхования с целью получения образования, в том числе элитного среднего и высшего профессионального. Разработка такого рода страхования предпринималась в УдГУ еще в 1995 г., но не достигла необходимых объемов реализации. Это, в первую очередь, было связано с недостаточным развитием самого страхового рынка для оплаты будущих образовательных услуг за счет средств физических лиц. Гарантии страхового возмещения не могут быть полностью обеспечены университетом в условиях долгосрочной внешней финансовой нестабильности и требуют разработки государственной защиты в рамках соответствующего законодательного акта.

В число участников страхового рынка входят: страхователь — физические и юридические лица; их страховщик — страховая компания; и университет, обеспечивающий будущие образовательные услуги.

Со стороны страховщика страхователю предлагались разные варианты страховых полисов: с оплатой полного обучения по внебюджетной расширенной образовательной про-

грамме, а также с годичным включенным обучением в зарубежном университете, являющемся партнером УдГУ; с оплатой отдельных этапов обучения на специализированных факультетах и в институтах УдГУ; и наконец — с оплатой смешанного страхования, наряду с образованием включающего страхование здоровья, жизни и материальных ценностей.

Для введения этой системы проводились многочисленные актуарные расчеты, рекламные мероприятия, но до настоящего времени рынок этого вида ценных бумаг не получил в Удмуртии должного развития, поскольку помимо инициативных усилий университета необходимо законодательное содействие государства. Тем не менее в УдГУ была, например, сделана попытка развития Интернет-страхования образования при участии Центра новых финансовых технологий университета, по первому варианту страхового полиса, но эта схема также пока находится в стадии разработки и требует привлечения зарубежных партнеров.

И наконец, последнее из выбранных для обзора, но не менее стратегически значимое положение ПУМ предполагает комплексный подход к проблемам гражданского и нравственного воспитания, развития культурно интегрированного досугового сектора, и в целом — к формированию академической культурной среды в университете. Реализуемые в УдГУ пассионарные стратегии в этой сфере вызывают повышенный интерес студентов, стимулируя их участие во многих массовых и репрезентативных для университета мероприятиях. В этой связи уместно, например, сказать о том, что УдГУ стал организатором Ассоциации университетских хоров России. Она была создана для проведения фестивалей, которые проходят теперь один раз в два года и собирают до тысячи участников. В октябре 2002 г. на базе УдГУ прошел уже второй фестиваль, объединивший восемнадцать участников «от Карелии до Бурятии» и оставивший грандиозные впечатления. Множество студенческих хоров показали интересные, сложные, разнообразные программы, включавшие отечественные и зарубежные музыкальные произведения современных авторов, произведения П. И. Чайковского, духовную и светскую музыку.

На фестиваль было приглашено высокопрофессиональное жюри — музыканты и композиторы из Саратовской, Санкт-Петербур-



ской, Нижегородской, Уральской и других консерваторий. Квалифицированный и вдохновенный труд руководителей коллективов позволил блестяще организовать работу мастер-классов по таким выдающимся произведениям, как «Кенийская месса» П. Баслера, «Увертюра» Ю. Фалика, «Карина Бурана» К. Орфа и ряду других, под руководством бельгийского дирижера Дени Менье. Отзывы о работе мастер-классов и интерес к ним оказались чрезвычайно высоки. По существу, для региона это был уникальный опыт встречи с мастером-дирижером мирового уровня. Кроме того, фестиваль еще раз подтвердил, что хоровая культура не только обогащает досуг студенчества, но и в значительной мере сплачивает молодежь.

В заключение следует сказать о том, что основные положения ПУМ, будучи инно-

вационными, в полной мере соответствуют приоритетам концепции модернизации российского образования, в перечень которых входят: разработка условий повышения качества профессионального образования; формирование эффективных экономических отношений в образовании; обеспечение образовательных учреждений высококвалифицированными кадрами; а также совершенствование управления развитием образования, предполагающее паритет усилий государственного управления и поиск новых управленческих стратегий в реальной практике развития самих субъектов образования, в частности университетов. В этой связи представленная разработка модели пассионарного университетского менеджмента (ПУМ) может оказаться полезной для многих региональных вузов России.

